

**COMITÉ DE EXTERNO DE EVALUACIÓN DEL
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.**

INFORME 2013

El Comité Externo de Evaluación del CIDE se reunió los días 19 y 20 de marzo de 2012. Asistieron los profesores Dra. Sonia Ospina, Dr. Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Dr. José Pablo Liedo, Dr. Eduardo Zambrano, Mtro. Andrés Albo Márquez y Dr. Alberto Díaz Cayeros siendo nombrado este último como secretario técnico.

El objetivo del presente informe es comunicar las conclusiones obtenidas al término de las reuniones que los miembros del CEE sostuvieron con los principales actores del CIDE: personal directivo, personal académico, estudiantes, egresados y empleadores.

1. Aspectos positivos y evaluación general.

Los miembros del comité de evaluación externa del CIDE reconocen y con agrado han observado que las sugerencias realizadas en los últimos años, han sido atendidas por las autoridades del Centro a través de la incorporación de mejoras o, en todo caso han ofrecido la respuesta correspondiente.

En este documento se insistirá en algunas observaciones sobre aspectos que consideramos deben ser atendidos con mayor profundidad a partir del Informe de autoevaluación del CIDE para el ejercicio 2012. El ejercicio de evaluación por parte del CEE fue realizado a días del cambio de Dirección Interna y se observa una continuidad institucional sin mayor alteración. Lo anterior, aunado a las observaciones que aquí presentamos y a un conjunto de comentarios puntuales vertidos por los miembros de la comunidad, en éste y en anteriores procesos, nos crea la percepción de que el CIDE es una institución estable y con capacidad de autocorrección.

Asimismo, queremos dejar constancia de que, en lo general, la institución ha consolidado una forma adecuada de operación y funcionamiento: un cuerpo sólido de investigadores, estudiantes disciplinados, que se esfuerzan para superarse día a día, que egresan con herramientas analíticas profesionales apreciadas por el mercado laboral; programas de posgrado de excelencia reconocidos en cualquier

medida de comparación en el área de ciencias sociales; y productos de investigación relevante, tanto en el ámbito de ciencia básica como en el de políticas públicas.

Se observa una clara consolidación de las divisiones académicas y sus programas de grado, una continua productividad académica de sus profesores investigadores titulares, un vigoroso programa de publicaciones consolidadas y de buenos logros en los proyectos estratégicos, presencia constante en foros de difusión y divulgación y una gran capacidad de generación de proyectos con financiamiento externo. Asimismo, el cuerpo académico demostró un alto grado de coherencia y espíritu de cuerpo a lo largo del proceso, mismo que transcurrió de manera ordenada y sin sobresaltos, y que culminó con la selección de un nuevo liderazgo institucional.

En el momento institucional que vive el CIDE se antoja necesario hacer explícita la visión que la Dirección tiene de su futuro y la estrategia que seguirá para aprovechar esta coyuntura, tomando lo mejor de sus capacidades institucionales y del potencial de su claustro académico. Consideramos que es necesario que el CIDE, caracterizado por su compromiso social con el país, haga más explícito lo anterior al menos en dos vertientes: como una institución de oportunidades abiertas a cualquier estudiante dispuesto a recibir una preparación de excelencia (con un esfuerzo claro por reclutar estudiantes de modesto nivel socioeconómico); y, como un centro de investigación cuyas actividades de investigación y programas docentes están orientados hacia la búsqueda de soluciones para las necesidades sociales del país. No corresponde a este comité articular la visión específica que marcará la dirección, pero consideramos pertinente refrendar la distinción del CIDE como una organización que, dado su financiamiento público, debe obligadamente operar con la misma excelencia que las instituciones privadas, pero desde una premisa de compromiso social.

Los comentarios que se desarrollan a continuación sobre temas prioritarios deben entenderse como asuntos inherentes a una institución académica que ha estado sujeta a un crecimiento constante en los últimos años y con situaciones que se presentan como áreas de oportunidad para mejorar más aún el desempeño del Centro; quizá éstos elementos puedan formar parte de la visión de la dirección para el rumbo del CIDE en los próximos años.

2. Recomendaciones de corto plazo.

A manera de recomendaciones de corto plazo, se identificaron algunos problemas que, aunque menores, de ser solucionados, tendrían un impacto inmediato y

contribuirían positivamente en la cotidianidad de la comunidad a un costo relativamente bajo.

En términos de docencia, el apoyo financiero existente para estudiantes (becas), podría ser reforzado con políticas de acompañamiento institucional, especialmente para licenciaturas, y evitar el retiro de estudiantes matriculados, habida cuenta la vocación social del CIDE. Se recomienda también evaluar de manera constante la suficiencia de los recursos presupuestados para becas, incluyendo conservar alguna flexibilidad para poder reclutar de manera más agresiva a algunos estudiantes que, dada su aportación a la diversidad y la misión social del Centro, deban ser objeto de una prioridad en el reclutamiento y su permanencia en el programa.

Por otro lado, las facilidades computacionales deben ser más eficaces y, dado el avance de las tecnologías de información, ameritan una respuesta práctica e inmediata, quizá acompañada con políticas innovadoras como las de reducir uso de papel –*paperless*– en la actividad docente, así como en las actividades cotidianas de la institución. Además de incrementar el número de computadores y solucionar la manera de administrar las colas de impresión, se detectó la necesidad de acondicionar espacios adecuados para estudiantes que pasan largos periodos en el CIDE durante el día. Sería conveniente que dichos espacios atendieran las necesidades de conectividad y movilidad de los nuevos equipos de cómputo personal. Remediar ambos asuntos podría incrementar el rendimiento académico y mejorar el clima estudiantil.

Sin duda, el CEE hace expreso el reconocimiento al compromiso de la nueva Dirección del Centro para impulsar la adopción de las nuevas tecnologías de información, ya que este es un aspecto que en el horizonte de corto plazo resulta inaplazable. Si bien se observa una mayor satisfacción con el ancho de banda disponible dentro del campus, el portal electrónico de la institución requiere de un mejoramiento para hacerlo más moderno y dinámico, de tal manera que cumpla con el propósito de facilitar la comunicación interinstitucional hacia dentro y, hacia afuera, ayude a posicionar al CIDE entre su público objetivo.

3. Identidad y visibilidad del CIDE como institución docente

El CEE observó que si bien el CIDE es muy conocido (y tiene muy buena reputación) en círculos académicos y de formación de políticas públicas, no cuenta con una identidad definida y uniforme dentro y fuera del país. De tal forma que es medianamente conocido en el ámbito empresarial y muy poco conocido en el resto de México (y América Latina), especialmente entre la población joven.

El hecho de que el CIDE tenga una imagen heterogénea le resta eficacia al momento de promover sus productos de investigación y especialmente al momento de reclutar estudiantes de calidad para sus programas de licenciatura y posgrado. El CIDE deberá tener un proceso de reflexión interna sobre qué tipo de institución quiere ser en términos de su misión académica y con impacto social, y decidir, al mismo tiempo, qué imagen quiere proyectar dentro y fuera de México. Este ejercicio de proyección institucional deberá ser ejecutado con ambición. La meta es que se conozca al CIDE en todo México (y América Latina) como un centro de excelencia académica con vocación pública y social.

En todo caso, el posicionamiento que se dé a la institución debe nacer en el seno de discusiones, dentro de la institución misma, en función de sus fortalezas, debilidades, y de una reflexión propia que le permita responder dónde quiere estar en quince años.

Uno de los propósitos expresados por diversos miembros de la comunidad es que el CIDE desea tener generaciones entrantes de licenciatura y maestría de 25-30 estudiantes, pues en la práctica sus generaciones son de 15-20 estudiantes. El Comité identificó, como parte del problema para lograr esos números, que el grupo de estudiantes que se postula al CIDE no es tan grande como debería, pese a la altísima calidad de los programas ofrecidos.

Esto, en parte, se debe a que el CIDE sigue siendo poco conocido en el país como una opción viable para realizar estudios de educación superior y de posgrado en ciencias sociales, aunado a que una fracción muy alta de los estudiantes que entran a los programas no se gradúa (pese a la selectividad de los procesos de admisión). Sin duda, los estudiantes toman en cuenta la eficiencia terminal al considerar su admisión en la institución, dado que los mejores estudiantes frecuentemente tienen también otras alternativas. La evidencia anecdótica indica que el proceso de “expulsión/deserción” advierte cierta ineficiencia del proceso de selección. La exigencia de mantener un alto promedio tiene como objetivo mantener un nivel adecuado de esfuerzo estudiantil y eliminar un pequeño número de estudiantes admitidos que no debieron haber sido aceptados. Por desgracia el sistema de condicionamiento hace que estudiantes talentosos terminen por irse (especialmente de los sectores sociales más desfavorecidos), cuando probablemente, de haber recibido ayuda suficiente por parte de la institución, hubieran podido terminar el programa y graduarse con éxito.

En este sentido, el CEE considera que el CIDE deberá hacer un esfuerzo extraordinario de acompañar a los estudiantes que admitió y darles la ayuda pedagógica, psicológica y financiera necesaria para que puedan sobrellevar las cargas académicas a las que son sujetos. *Estándares extraordinarios (con los*

cuales estamos de acuerdo) requieren de un apoyo extraordinario de parte de los miembros de la institución hacia esos estudiantes de quienes tanto se exige. Generalmente, el ejercicio de diseño de los tipos de ayudas que los estudiantes requiere “ponerse en los zapatos” de los estudiantes, viviendo cada una de las fases del proceso educativo, lo cual se logra escuchando con atención y respeto sus necesidades e inquietudes.

Un tema adicional que surge en las conversaciones con egresados y empleadores es que el egresado del CIDE carece de suficiente entrenamiento en temas relacionados con el trabajo en equipo, desarrollo de liderazgo, y habilidades interpersonales a nivel profesional (por ejemplo: no se desenvuelven con naturalidad en entrevistas de trabajo). Sobra decir que éstas son habilidades indispensables para el éxito profesional en cualquier ámbito. El CEE considera que el CIDE podría propiciar el trabajo en equipo en ciertas asignaturas en los distintos programas, y promover el desarrollo del liderazgo impulsando actividades curriculares y extra curriculares para tal efecto.

4. Planta Académica

El CIDE es reconocido como un centro público de investigación de excelencia por lo que se esperaría que una alta proporción de su planta académica contara con el reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Aunque es evidente la tendencia de aumentar el número de investigadores e investigadoras con este reconocimiento (de 17 a 66 profesores con SNI en 20 años), el porcentaje se considera aún bajo. De acuerdo con el Informe de autoevaluación 2012, sólo el 67% de los profesores-investigadores titulares contaba con este reconocimiento.

Se observó que la institución ha diseñado políticas de superación académica encaminadas a aumentar esta proporción, tales como las evaluaciones cada 3 o 6 años por las Comisiones Académicas Dictaminadoras (CADIs), así como estimular la publicación de artículos científicos en revistas de alto impacto y libros de autor publicados por casas editoriales de reconocido prestigio académico. El CEE considera que estas políticas son adecuadas y que deben mantenerse, confiando que esto resultará en un aumento en la proporción de su planta académica con reconocimiento por el SNI. Después de todo, no debe omitirse que, además del reconocimiento institucional que representa la pertenencia a este Sistema, esta distinción repercute directamente en la preocupación que existe por ofrecer remuneraciones competitivas a su planta académica.

Por otro lado, es evidente que la Dirección del CIDE identifica atinadamente 3 cohortes generacionales en su planta académica: a) investigadores mayores de 50 años ya establecidos, b) investigadores maduros entre 40 y 50 años, y c) investigadores jóvenes menores de 40 años. El CEE considera que estos 3 grupos demandan un tratamiento diferenciado en términos de remuneración y apoyos a la investigación y recomienda, en la medida de lo posible, acercar los mecanismos más adecuados: en el primer caso deben buscarse mecanismos que permitan retener al personal altamente reconocido; en el segundo caso ofrecer los apoyos que favorezcan su superación y consolidación; y en el tercer caso, apoyar su crecimiento, madurez e independencia mediante apoyos a la investigación y la mentoría o tutelaje por parte de investigadores consolidados.

No obstante, somos conscientes de la dificultad natural implícita en llevar a cabo los procesos de evaluación que sean transparentes y equitativos, que promuevan la superación y, que al mismo tiempo, tengan la flexibilidad para reconocer la diversidad entre los actores involucrados.

5. Gobernanza interna y reglas del juego: promoción de profesores y asignación de estímulos.

En su evolución institucional el CIDE ha logrado establecer una estructura de gobernanza interna relativamente descentralizada, en la cual las divisiones académicas juegan un papel preponderante. Esta estructura ofrece muchas ventajas para la toma de decisiones acordes a las características de cada disciplina y los cuerpos colegiados de sus profesores, pero también presenta retos importantes relacionados con la comunicación de las reglas y expectativas del desempeño de los profesores. La estructura se puede caracterizar por ofrecer un alto grado de discreción a los jefes de división, antes que reglas rígidas que pretendan crear un modelo único de toma de decisiones, estímulos o medición de desempeño para todas las divisiones.

Esa discreción, en opinión del CEE, debe continuar, pero se debe de acompañar de una mayor claridad y transparencia en los procesos. En particular, se observó que los profesores recientemente contratados no han sido socializados suficientemente sobre la manera en que funcionan los estímulos económicos a la publicación o las expectativas que se tienen sobre su desempeño académico. Esa discrepancia entre expectativas y realidad hace que algunos de los Profesores Investigadores Titulares (PITs) más jóvenes sientan que no hay un proceso claro para el premio a sus esfuerzos, y se perciban vulnerables ante la buena

disposición de sus jefes de división. Esta percepción viene reforzada, además, por el hecho de que algunos procesos administrativos relacionados con contratos y otros trámites se retrasan sustancialmente.

En opinión del CEE, la solución propuesta por la dirección de fortalecer las figuras de los asistentes administrativos (operativos) de división como enlaces entre profesores y las demás áreas de apoyo académico del CIDE va en la dirección correcta. Se podría también considerar la posibilidad de la creación de un *ombudsman* de apoyo al profesor que no dependa de ninguna división específica. Y es importante que los problemas de cuello de botella en el área de recursos humanos no contaminen la sensación de bienestar de los profesores en el apoyo a su labor de investigación.

6. Creación de Maestrías y Doctorados

En términos de Docencia, se observa que en el CIDE, tanto a nivel de licenciatura como maestría, los programas han estado estrechamente vinculados a las Divisiones Académicas. Los 9 programas docentes (4 de licenciatura, 5 de maestría) los ofrecen las 6 divisiones, uno por división, con excepción de la División de Economía que ofrecen dos programas (licenciatura y maestría). El Doctorado en Políticas Públicas queda bajo la responsabilidad compartida de las Divisiones de Economía y Administración Pública.

Hay que señalar que uno de los programas de licenciatura es ofrecido por dos divisiones: División de Estudios Políticos y División de Relaciones Internacionales. La tendencia internacional de los últimos años apunta hacia la fusión, antes que la creación de barreras institucionales entre esas disciplinas académicas. Los mismos estudiantes han expresado al CEE que preferirían una licenciatura completamente unificada, en lugar de tener que elegir alguna de las vertientes el último año del programa. Probablemente, convendría explorar si la estructura de divisiones separadas de estudios políticos y relaciones internacionales es la más adecuada para potenciar la docencia y la investigación.

De los tres programas restantes, una licenciatura la ofrece la Sede Región Centro, mientras que la Secretaría Académica tiene a su cargo las dos maestrías profesionales.

Las maestrías de mayor trayectoria (Maestría en Administración y Políticas Públicas y Maestría en Economía) tienen un amplio reconocimiento y han formado profesionistas e investigadores a ese nivel. Las tres restantes son recientes (de

los tres últimos años); dos de ellas de naturaleza “Profesional” (aquellas en Gerencia Pública y en Periodismo en Asuntos Públicos) y la Maestría en Historia Internacional que inició en agosto de 2012. El CEE considera oportuno señalar que el establecimiento de nuevos programas de posgrado debe responder a las necesidades comprobadas de nichos específicos que se pretendan llenar, atendiendo la oferta académica que ya existe en el país, y siempre conservando la visión de compromiso social del CIDE.

En este contexto hay que situar la creación del Doctorado en Políticas Públicas en 2007, actualmente con cinco generaciones de estudiantes, y anclado justamente en dos divisiones: Administración Pública y Economía. Lograr la consolidación de este Doctorado, como el único del CIDE, ampliando su vinculación a otras divisiones podría ser una opción acorde con los recursos, el costo y alcance que implica un programa doctoral. Esto, a juicio del CEE, parecería una mejor opción que propiciar la creación de nuevos Doctorados con la dispersión de recursos y de foco estratégico que para el CIDE, como tal, implicaría abrir un segundo ó tercer programa Doctoral.

Hay tres razones adicionales para reconsiderar la estrategia de abrir nuevos doctorados en lugar de ampliar el ámbito del ya existente: a) enfocarse en un solo Doctorado permite alinearlos con líneas de investigación sobre asuntos críticos en la sociedad mexicana, mismos que, por su naturaleza, requieran del aporte de investigación de varias disciplinas/divisiones; b) adquiriría un acento más marcado como proyecto estratégico, institucional del CIDE y no como un asunto que compete sólo a una o dos Divisiones; c) en términos de atraer estudiantes extranjeros (no solo de América Latina, sino “latinoamericanistas-to-be” de países industrializados), un programa Doctoral que ofrezca los enormes recursos de *research* que alberga el CIDE como un todo, ofrecería un escenario más atractivo, en lugar de recursos fraccionados entre una u otra división.

7. Relación con CIDE Región Centro

El CIDE Región Centro representa un desarrollo relativamente joven que marcha efectivamente y de acuerdo con el plan estratégico original. Sin embargo, el CEE identificó dos áreas de preocupación cuyo monitoreo permitirá evitar problemas en el futuro. Esto es importante puesto que las decisiones tomadas en el primer ciclo de vida de esta iniciativa serán claves para determinar su consolidación y asegurar una efectiva relación con el CIDE Santa Fe.

7.1. Relación entre los profesores de las divisiones en CIDE Santa Fe y Región Centro

El que sean las Divisiones Académicas quienes reclutan y evalúan a los profesores del CIDE Región Centro puede señalarse como un riesgo a medida que la Región Centro se consolida y toma vida propia. Decisiones desde el Distrito Federal, sin participación de la comunidad del CIDE en Aguascalientes, pueden ignorar las prioridades estratégicas del grupo de profesores en Región Centro, cuya naturaleza interdisciplinaria y conocimiento de la región ofrecen perspectivas diferentes a las de las Divisiones Académicas. Se observa una aspiración por parte de las autoridades del CIDE Región Centro por participar más activamente en estas decisiones, pero el CEE advierte que sus miembros no tienen claros los mecanismos y los tiempos para que esto suceda.

Tanto los directores de división como los profesores en Santa Fe son conscientes de la necesidad de hacer un esfuerzo explícito de comunicación entre los profesores de ambas sedes, lo cual es evidentemente positivo. Sin embargo, el CEE pudo constatar divergencias, por ejemplo, en dos versiones diferentes sobre una misma realidad, cuando el Director de Sede Región Centro hizo referencia a la creación de una maestría en economía regional en colaboración con la División de Economía, mientras el Director de esta División expresó incertidumbre y preguntas al respecto.

Asimismo, se observó falta de claridad entre los profesores del CIDE Santa Fe sobre la lógica matricial bajo la cual operan los profesores de la Región Centro, quienes responden a su Director en cuestiones operativas cotidianas y al Director de División en cuestiones de investigación. El CEE recomienda clarificar la lógica y legitimidad de este diseño estructural para reducir incertidumbre y generar una cultura unificada.

Finalmente, el CEE advierte visiones diferentes sobre la existencia de las dos sedes. Por un lado, hay claridad por parte de las autoridades sobre la lógica de la Región Centro como respuesta institucional a las necesidades del país dentro de la estrategia de crecimiento del CIDE. Por otro lado, los profesores en Santa Fe expresan perspectivas diversas. Quienes han desarrollado relaciones de colaboración con profesores de la Región Centro tienen una visión más positiva. Otros ven este desarrollo como una pérdida de recursos y algo impuesto con costos altos para su división.

7.2. Programas de posgrado en CIDE Región Centro

La discusión sobre la creación de programas de posgrado en CIDE Región Centro evidencia la necesidad de una reflexión más profunda acerca de las varias

propuestas de maestría. Por ejemplo, si la sede aspira a una visión de lo regional desde una perspectiva interdisciplinaria, la propuesta de abordar el tema desde la perspectiva y metodologías de una sola disciplina –al proponer una maestría en *Economía Regional*– resulta muy limitada, si no contradictoria.

Al tratar el tema de este programa, la División de Economía en Santa Fe planteó la necesidad de una perspectiva más amplia, basada en áreas punta de lanza dentro de la disciplina, por ejemplo, enfocando simultáneamente en lo regional y lo urbano, más que solamente en lo regional. Esto confirma la existencia de dos visiones diferentes y la necesidad de mayor diálogo.

Hay acuerdo entre autoridades de ambas sedes para que los estudiantes de la maestría en cuestión cursen el primer año en la División de Economía en Santa Fe, y se desplacen a Aguascalientes durante el segundo año. El CEE considera advertir que esta dinámica sólo tendría sentido en la medida que exista un diálogo muy serio y permanente, que ofrezca consistencia a la maestría en su totalidad. De otra manera, la experiencia del estudiante sería vivida de una manera trunca.

Finalmente se mencionó una posible segunda maestría en la Sede Región Centro, poniéndose de manifiesto el interés de algunos profesores de hacerla sobre política de drogas y con el propósito de generar sinergia con el proyecto interdisciplinar que ya existe. El CEE considera pertinente señalar que este énfasis en política de drogas resulta demasiado reducido para una maestría en una región con necesidades tan diversas y apremiantes. Tal vez sea mejor ofrecer una más amplia, por ejemplo en políticas públicas, con una salida en política de drogas y otros ámbitos de especialización.

No obstante lo anterior, el CEE sugiere de manera enfática la necesidad de establecer una conversación más estratégica entre Región Centro y Santa Fe, sobre la creación de nuevos posgrados para valorar conjuntamente su importancia académica y pertinencia social. Cabe señalar que esta conversación debe estar ubicada dentro de la conversación institucional más estratégica sobre su política de crecimiento de posgrados en el CIDE.

8. Conclusiones

En términos generales el CEE considera que el informe de autoevaluación presentado por el CIDE para el ejercicio 2012, muestra un desempeño altamente satisfactorio, el cual merece el reconocimiento por parte del CEE. Gran parte de

las observaciones aquí vertidas se derivan de un proceso dinámico de crecimiento lo cual resulta comprensible. Sin embargo, es responsabilidad de este comité advertir sobre los riesgos y problemas que podrían presentarse en el futuro a fin de que sean observados y corregidos en tiempo y forma.



Dr. Alberto Díaz Cayeros
Secretario Técnico del CEE